

Michał Maliszewski

CYFROWA STRATEGIA ROZWOJU TRADYCYJNEGO MEDIUM. PERSPEKTYWY POLSKIEGO RADIA DLA ZAGRANICY

Key words: media, media market, media management, media management strategy, external service, radio, convergence

Abstract

DIGITAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR TRADITIONAL MEDIA. PERSPECTIVES FOR THE POLISH RADIO EXTERNAL SERVICE

One of the most important challenges ahead for media is the structural and organizational cooperation between the traditional business and new media. The thesis presented is based on a theory that the traditional media will never be replaced with the new media. Moreover, they evolve under the influence of the later and interact with them. Traditional media contrived the Internet and even managed to raise the ratings. However, it has changed media enterprises management approach. Polish Radio External Service is the representative of the traditional media which will effectively integrate two contrary business models: radio broadcasting with the new media. This is how this broadcaster is facing the changes that happen in the media, which have to respond the requirements of the market. The changes that has to be made in the program need to correspond to such phenomenon as globalization of the markets, new broadcasting technologies and new expectations of the audience.

W końcowych wnioskach raportu PricewaterhouseCoopers *Global Entertainment and Media Outlook 2012–2016* za jedno z najważniejszych strategicznych zadań stojących przed mediami w najbliższym czasie uznano strukturalną i organizacyjną integrację tradycyjnego *core business* danej instytucji medialnej z nowymi środkami masowego przekazu.

Wielkim wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw, które zbudowały oddzielne organizacje do obsługi przedsięwzięć internetowych, będzie ich skuteczna integracja ze swoim tradycyjnym biznesem¹.

Podstawą do tak zarysowanej tezy jest stwierdzenie, że tradycyjne media nigdy nie zostaną – jak pierwotnie przypuszczano – całkowicie zastąpione nowymi². A co ciekawsze, media te ewoluują pod wpływem nowych technologii i wchodzi z nimi w niekiedy dosyć złożone interakcje³. Integracja „starego” z „nowym” to zatem nic innego jak swoiste odniesienie do konwergencji technologicznej opisanej z medialnego punktu widzenia, tak jak to widzi Tomasz Goban-Klas, a więc jako połączenie różnych tradycyjnych platform i formatów z Internetem⁴. Wracając do tezy, że tradycyjne środki masowego przekazu prawdopodobnie nigdy nie zostaną całkowicie zastąpione nowymi, wart podkreślenia jest fakt, iż niektóre z nich znakomicie poradziły sobie z nadejściem ery Internetu, np. amerykańskie stacje telewizyjne wręcz zwiększyły swoją oglądalność. Z drugiej jednak strony wiadomo, że Internet wymusił zmiany w tradycyjnych modelach biznesowych przedsiębiorstw medialnych⁵. Jak konstatuje Jan Kreft, podając jako przykład nowy model biznesowy prasy, uzyskującej efekt synergii poprzez optymalizację połączenia tradycyjnej wersji papierowej z wydaniem internetowymi:

(...) właściwe pozycjonowanie wersji papierowej i internetowej (substytutu) może przyczyniać się do wzajemnego uzupełniania wydań i pozyskiwania nowych użytkowników w większym stopniu niż wcześniejsze wydania papierowe⁶.

Polskie Radio dla Zagranicy stoi właśnie przed zarysowanym w literaturze przedmiotu oraz w raporcie PricewaterhouseCoopers strategicznym wyzwaniem zintegrowania radia w tradycyjnej formie z nośnikami multimedialnymi.

Rozgłosnia ta stanowi medium tradycyjne w całym tego słowa znaczeniu – rzadko dziś spotykane, klasyczne radio słowa z minimalnym, ograniczonym do roli przerywnika, udziałem muzyki. Nie jest zatem, na wzór współczesnych stacji radiowych, radiem, o którego formacie w pierwszym rzędzie decyduje muzyka. Jest natomiast, w czystej postaci, przedstawicielem tradycyjnego radia opartego o mo-

¹ *Global Entertainment and Media Outlook 2012–2016*, wyd. 13, cyt. za: *Rynek mediów wreszcie się stabilizuje – czas na skuteczne strategie wykorzystania nowych technologii*, s. 8, <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/entertainment-and-media-outlook-2012-2016.jht> (15.10.2012).

² Zjawisko tzw. kanibalizacji mediów przedstawia J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, tłum. M. Bernatowicz, M. Filiciak, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 131.

³ H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 12.

⁴ T. Goban-Klas, *Radiomorfoza w kontekście ewolucji, adaptacji i konwergencji mediów*, „Studia Medioznawcze” 2006, nr 3, s. 18.

⁵ L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. P. Jabłoński, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 138.

⁶ J. Kreft, *Ewolucja strategii...*, s. 133.

dułową strukturę budowy programu, które obecnie zamierza efektywnie zintegrować dwa, zdawałoby się niezbyt do siebie przystające, modele biznesowe: nadawania radiowego i nowych mediów.

Działania integracyjne są podejmowane w odpowiedzi na zmieniający się krajobraz światowego rynku mediów. Zwłaszcza w obliczu cięć budżetowych Polskie Radio dla Zagranicy, podobnie jak inni międzynarodowi nadawcy, podejmuje działania transformacyjne, które pozwoliłyby sprostać stale zmieniającym się wymaganiom rynku. Zmiany w obrębie programu dla zagranicy Polskiego Radia, podobnie jak innych tradycyjnych mediów, powinny przede wszystkim udzielić zarówno strategicznej, jak i strukturalnej odpowiedzi na takie zjawiska, jak globalizacja rynków, nowe technologie nadawania i odbioru, zmiany oczekiwań odbiorcy⁷.

Polskie Radio dla Zagranicy jest anteną Polskiego Radia – medium publicznego – nadającą program o charakterze informacyjno-publicystycznym, stanowiący kanał komunikacji, dialogu i rozpowszechniania informacji z Polski, z regionu Europy Środkowo-Wschodniej i Unii Europejskiej.

Misją tego radia jest kształtowanie opinii o Polsce poza jej granicami, informowanie o wszystkich znaczących aspektach życia społecznego w kraju i przedstawianie polskiego punktu widzenia na wydarzenia w innych miejscach świata. Założenia programowe rozgłośni radiowej formułowane są na podstawie polskiej racji stanu, głównych kierunków polskiej polityki zagranicznej oraz celów polityki państwa polskiego wobec Polonii i Polaków przebywających za granicą.

Polskie Radio dla Zagranicy produkuje audycje w pięciu językach: angielskim, białoruskim, polskim, rosyjskim i ukraińskim. W audycjach tworzonych przez redakcje językowe prezentowane są najważniejsze wydarzenia polityczne i zjawiska gospodarcze zachodzące w Polsce, dorobek polskiej kultury oraz wydarzenia kulturalne o wymiarze międzynarodowym i lokalnym.

Radio nadaje na falach średnich na Białoruś oraz retransmituje swój program lokalnie, na falach ultrakrótkich. Obecne jest w sieciach radiowych i na platformach cyfrowych, a także jest rozpowszechniane poprzez satelity i w Internecie⁸.

Rewizja dotychczasowej strategii rynkowej

Ogólnie rzecz ujmując, nowe problemy i wyzwania wymagają nowych strategii, a poszukiwanie nowatorskich, skutecznych modeli biznesowych jest cechą charakterystyczną dla współczesnego rynku medialnego. Przyjętą dotychczas przez Polskie Radio dla Zagranicy strategię można nazwać strategią specjalizacji w zakresie nadawania na rynku międzynarodowym. Wyspecyfikowana rola, jaką chce pełnić to

⁷ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 177.

⁸ www.polskieradio.pl/external (10.01.2013).

radio na tle blisko stu innych podmiotów nadających dla zagranicy, służy – zgodnie z zasadami konkurencyjności – przede wszystkim temu, by uzyskać przewagę nad innymi programami w segmencie rynku mediów międzynarodowych⁹. Strategia specjalizacji opiera się także na mocnym przekonaniu, że nadawanie poza granicami kraju nigdy nie znajdowało i nadal nie znajduje ekonomicznego uzasadnienia dla tworzenia uniwersalnego programu skierowanego do masowego odbiorcy.

Przekształcenie struktury, procesów produkcyjnych i systemów dotarcia do odbiorcy powinno zatem zmierzać w kilku jasno określonych kierunkach, doprecyzowujących takie, na swój sposób elitarne, pozycjonowanie się stacji.

- Spadek zainteresowania tradycyjnym odbiorem radiowym powoduje konieczność tworzenia oferty dla niewielkich segmentów odbioru w nowych technologiach, co oznacza nowy kształt kontentu, a tym samym wymusza redefinicję grupy docelowej. Program dla zagranicy, również w formie czysto radiowej, nie był nigdy programem uniwersalnym, lecz propozycją adresowaną do określonych grup docelowych, takich jak *decision makers*, a także osób szczególnie zainteresowanych wydarzeniami międzynarodowymi, z wykształconą potrzebą wyrobienia sobie własnego poglądu na procesy zachodzące w danym państwie lub regionie, jak np. dziennikarze, bądź potrzebujących ugruntowanej wiedzy na pewne tematy, jak np. ludzie biznesu.
- Obecne formy dotarcia do klienta zależne są od możliwości odbioru oferowanych na danym rynku, takich jak cyfrowy odbiór naziemny, platformy satelitarne czy dostępne aplikacje do urządzeń mobilnych. Nowe koncepcje technologiczne tym bardziej specyfikują odbiorcę jako osobę aktywną w pozyskiwaniu przydatnych mu informacji, a więc adresata swoistego kanału tematycznego. Zatem strategia programowa stacji powinna podążać za ewolucją oczekiwań relatywnie małych grup docelowych skupiających odbiorców mediów dla zagranicy.
- Nowy ład międzynarodowy i ewolucja procesów globalizacyjnych określają ramy strategicznych zmian w zakresie priorytetowych obszarów nadawania:
 1. Serwisy polski i angielski pozostają globalną wizytówką Polskiego Radia dla Zagranicy, jednakże rośnie znaczenie i zakres programu w języku angielskim. Wzorem innych, nieanglojęzycznych mediów skierowanych na zagranicę, np. Deutsche Welle, PRdZ zwiększa liczbę programów w języku angielskim i zamierza ofensywnie zaistnieć na rynkach wybranych krajów grupy BRICS, przede wszystkim Chin i Indii¹⁰.
 2. Z analizy SWOT wynika, że mocną stroną modelu biznesowego Polskiego Radia dla Zagranicy jest specjalizacja dotycząca programów skierowanych na Wschód, czyli audycji w językach rosyjskim (jego dodat-

⁹ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, tłum. J. Anusz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 256.

¹⁰ M. Maliszewski, *Deutsche Welle w systemie medialnym Republiki Federalnej Niemiec*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2012, s. 117.

kowym atutem i zarazem zobowiązaniem jest to, iż dotyczy także kraju z grupy BRICS – patrz punkt 1) oraz ukraińskim i białoruskim. W przypadku rozpowszechniania programów w tych językach wskazana jest pewna refleksja strategiczna, a mianowicie wynikające z przyczyn technologicznych i finansowych całkowite, szybkie wycofanie się z nadawania na falach krótkich na rynku rosyjskim oraz z nadawania na falach średnich na rynku białoruskim oznacza, obok zysku finansowego (nadawanie to jest relatywnie drogie i do tego mało efektywne), również pewną stratę, wiąże się bowiem z utratą części dotychczasowego rynku. Generuje zatem pewne ryzyko spadku słuchalności, nie gwarantując w zamian automatycznego, przychodzącego wraz z nową technologią odbioru, pozyskania nowych grup słuchaczy¹¹.

- Determinanta maksymalizacji kanałów dystrybucji, co w praktyce oznacza przesunięcie z tradycyjnej pozycji producenta programu na pozycję producenta informacji, sprawia, że dostarczyciel kontentu musi wyraźnie wzmocnić swoją rozpoznawalność, tak by wszyscy wiedzieli, skąd pochodzi dany produkt¹². Potrzeba rozpoznawalności dotyczy w sposób szczególny Polskiego Radia dla Zagranicy ze względu na to, że jego marka jest relatywnie słabo rozpoznawalna w świecie medialnych marek, a także w wyszukiwarkach internetowych. Rankingi ustalające popularność oglądanych portali, jak np. Alexa.com, zdecydowanie lepiej pozycjonują poszczególne submarki PRdZ, jak internetowy serwis Redakcji Angielskiej thenews.pl¹³ czy Polradio.pl Redakcji Ukraińskiej¹⁴, niż markę główną Polish Radio External Service¹⁵. W tej sytuacji zmiana polityki marketingowej i *rebranding* stacji wydają się jednymi z niezbędnych elementów rewizji dotychczasowej strategii Polskiego Radia dla Zagranicy¹⁶.

Nowe technologie a tradycyjny kontent, struktura i organizacja pracy¹⁷

Argumentem, który wyraźnie przemawia za trafnością tezy o konieczności integracji intermedialnej radia z nowymi mediami, jest zaskakująca vitalność radia. Otóż w zderzeniu z Internetem przekaz radiowy traci, w porównaniu z innymi

¹¹ Niebezpieczeństwo podejmowania tego rodzaju decyzji biznesowych obrazowo opisuje R.G. Picard, porównując je do umiejętności powstrzymania się od zbyt szybkiego zaciągnięcia dojrzałej krowy do rzeźnika, R.G. Picard, *Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies*, „Trends in Communication” 2003, nr 2, s. 134.

¹² D.B. Holt, *How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding*, Boston 2004, s. 10.

¹³ <http://www.alexa.com/siteinfo/thenews.pl> (10.01.2013).

¹⁴ <http://www.alexa.com/siteinfo/polradio.pl#> (10.01.2013).

¹⁵ <http://www.alexa.com> (10.01.2013).

¹⁶ Opracowanie wewnętrzne PRdZ.

¹⁷ Ta część artykułu oparta jest w znacznej mierze na opracowaniach wewnętrznych PRdZ.

tradycyjnymi mediami, zdecydowanie najmniej. Atuty takie, jak szybkość, aktualna informacja, łatwy i tani dostęp, osobowości prowadzące programy oraz wysoki poziom radiowej oferty artystycznej (reportaż, słuchowiska), pozwalają przypuszczać, że radio tradycyjne w warstwie audio będzie raczej uzupełniane usługą *on demand*¹⁸. Oferta internetowa nie może, rzecz jasna, ograniczać się jedynie do zastosowania nowej technologii, powinna także wносить pewną, specyficzną dla siebie, wartość dodaną w postaci nowego, multimedialnego produktu wyposażonego w warstwę tekstową i wizualną.

Programy Polskiego Radia dla Zagranicy posiadają strukturę magazynową, to znaczy składają się z zestawionych modułów, takich jak wiadomości, publicystyka czy przegląd prasy. Budowa poszczególnych audycji jest następująca: każda z nich składa się z modułów stałych oraz zmiennych, charakterystycznych dla danego wydania, takich jak moduły gospodarcze, kulturalne, historyczne, sportowe, lifestyle'owe czy kulinarne. Taka segmentowa budowa programu radiowego jest wyraźnie anachroniczna wobec współczesnego radia rozumianego jako radio sformatowane. Tymczasem owa anachroniczna, magazynowa budowa programów dla zagranicy paradoksalnie wychodzi naprzeciw wymaganiom budowy kontentu dla nowych mediów i jest z nimi kompatybilna. Nowe media oczekują bowiem elastycznej oferty oraz produktu złożonego z samodzielnych jednostek dających się dowolnie dystrybuować. Każdy moduł powinien docelowo znaleźć się w maksymalnie dużej liczbie kanałów dystrybucyjnych¹⁹. Kontent zaś powinien składać się z precyzyjnie skonstruowanej sekwencji materiałów traktujących o całości zagadnienia, przy uwzględnieniu kontekstu i wniosków wynikających z przedstawionej analizy. Każdy z materiałów powinien funkcjonować równie dobrze w magazynowej całości, jak i osobno, jako pozycja do ściągnięcia na smartfona, np. za pomocą popularnej w Rosji sieci społecznościowej Vkontakte czy aplikacji TuneInRadio na telewizor *smart* marki Samsung. Istotne jest, aby budowany modułowo kontent dawał odbiorcom możliwość wyboru.

Zatem Polskie Radio dla Zagranicy nie może prowadzić działalności utartym torem, w myśl zasady *business as usual*. Nikt wprawdzie nie zakłada rezygnacji z przekazu *stricte* radiowego, ale trzeba pogodzić się także z właściwą dla technologii cyfrowych narastającą fragmentaryzacją i personifikacją odbioru. Ciekawą będzie zatem obserwacja współistnienia mediów tradycyjnych, opartych o wzorzec medium masowego, z nowymi mediami preferującymi indywidualnego odbiorcę. Misja radia publicznego, a zwłaszcza specyficzny charakter programu dla zagranicy sprawiają, że nie może ono zrezygnować z jednego, wyraźnie określonego źródła komunikatu właściwego dla mediów masowych, co jednak nie powinno stać na przeszkodzie dostosowaniu kontentu do wymogów i zachowań współczesnego odbiorcy. Spotkają się tu i skonfrontują dwa odmienne wzorce odbioru medialnego

¹⁸ S. Jędrzejewski, *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Universitas, Kraków 2010, s. 157 i 214.

¹⁹ H. Jenkins, *Kultura konwergencji...*, s. VI.

– ten tradycyjny, przyzwyczajony do określonego czasu nadawania i pewnej formy audycji, z nowym, ukształtowanym przez Internet, charakteryzującym się przejęciem przez użytkownika kontroli nad czasem odbioru (w systemie *on demand*), możliwością interakcji oraz różnorodnością opcji odbioru, czy to w Internecie szerokopasmowym, czy za pomocą urządzeń mobilnych.

Budowa cyfrowej strategii dla mediów tradycyjnych daje szanse na generowanie efektu synergii w zakresie produkcji oraz wymaga nowego układu organizacyjnego, natomiast z punktu widzenia zarządzania zmianą oznaczać będzie także alokację środków finansowych zbliżoną do reguł obowiązujących w teorii angażowania środków finansowych²⁰. Internetowe wydania programów Polskiego Radia dla Zagranicy odnajdujemy na macierzystych stronach:

- www.polskieradio.pl,
- www.polskieradio.pl/zagranica/pl,
- external.polskieradio.pl (Red. Polska),
- www.kolpolin.pl (Red. Hebrajska),
- www.radyjo.pl (Red. Białoruska),
- www.polishradio.pl/thenews.pl (Red. Angielska),
- www.auslandsdienst.pl (Red. Niemiecka),
- www.radioporusski.pl (Red. Rosyjska),
- www.polradio.pl (Red. Ukraińska)²¹.

Polskie Radio dla Zagranicy w obecnej formie wykracza poza klasyczny już dziś schemat internetyzacji środków masowego przekazu, w którym media tradycyjne zyskują multimedialną twarz²². Oprócz redakcji, w których strony internetowe odzwierciedlają program radiowy, istnieją samodzielne przedsięwzięcia internetowe, jak np. thenews.pl. Strona ta jest widowym przykładem zdolności innowacyjnych ukrytych w tradycyjnym medium, jakim jest Polskie Radio dla Zagranicy.

Mimo że portal ten działa w ramach Redakcji Angielskiej i jest tworzony przez jej pracowników, to jednak od samego początku istnienia stawiano na jego samodzielność, a swoją popularność zawdzięcza m.in. prowadzonej swego czasu odrębnej kampanii marketingowej, co w strukturach Polskiego Radia było i pozostaje swoistym ewenementem. Zmodernizowany w latach 2011–2012 serwis informacyjny, pełniący *de facto* rolę 24-godzinnej anglojęzycznej agencji informacyjnej, stanowi kluczową markę programu. O jego znaczeniu świadczy fakt, że marka thenews.pl jest dostrzegana przez niezależny internetowy ranking Alexa.com, który obrazuje rzeczywistą oglądalność światowych portali w porównaniu z innymi stro-

²⁰ T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 37 i 43.

²¹ Redakcja Hebrajska od 1 kwietnia 2014 r., a Redakcja Niemiecka od 30 czerwca 2014 r. przestały nadawać, natomiast ich archiwa internetowe pozostają dostępne.

²² *Strategia regulacyjna na lata 2011–2013*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2011, s. 8, http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/pliki/publikacje/strategie/strategia_110420.pdf (10.01.2013).

nami internetowymi. Każdorazowe sprawdzenie słów „Poland” i „Poland news” w wyszukiwarce Google potwierdza, że thenews.pl jest rzeczywiście polskim serwisem informacyjnym numer jeden.

W związku z funkcjonowaniem na rynku medialnym portalu Polskiego Radia oraz stron internetowych czterech ogólnopolskich programów radia publicznego zwłaszcza Redakcja Polska Polskiego Radia dla Zagranicy musiała wyraźnie określić, na czym polega jej *differentia specifica*. Redakcja Polska konsekwentnie realizowała audycje o profilu analitycznym. Wartość dodaną w stosunku do portalu krajowych stanowiły tu komentarze objaśniające, niezwykle istotne dla odbiorcy mieszkającego za granicą. Podobnego typu wyjaśnień zagraniczny odbiorca nie znajdzie w programach krajowych, które adresowane są do użytkownika doskonale zorientowanego w polskiej rzeczywistości i punktach odniesienia informacji lokalnej. Obecnie Polskie Radio dla Zagranicy pracuje nad nową formułą nadawania w języku polskim, która w znacznej mierze będzie oparta na formule *the best of*, czyli w tym wypadku na wyborze najlepszych produkcji ogólnopolskich anten Polskiego Radia.

Ze względu na pogarszające się w Rosji perspektywy dla nadawców zagranicznych plany rozwoju retransmisji z konieczności schodzą na dalszy plan. Obecnie program Redakcji Rosyjskiej jest nadawany na falach krótkich i średnich (w Moskwie), utrzymuje również współpracę z radiem Serebryannyj Dozhd' w Kaliningradzie. Trzydziestominutowa audycja retransmitowana jest dwa razy dziennie na antenie stacji WRN Russkij (AM) w Moskwie, a także przez satelitę oraz w Internecie. Jest to zarazem podcast.

Jeśli zaś chodzi o Białoruś, gdzie Polskie Radio dla Zagranicy spełnia rolę klasycznego medium kompensacyjnego, które przekazuje informacje niedostępne w mediach białoruskich, tamtejsza specyfika narzuca konieczność kontynuacji tradycyjnych metod emisji przy jednoczesnym zastosowaniu nowych technologii dla wybranych audycji, takich jak:

1. Godzinna audycja radiowa na żywo o godzinie 20.30 czasu lokalnego – emisja tradycyjna na falach średnich (nadajnik z Kowna) i krótkich, satelitarna, w Internecie oraz przy pomocy aplikacji mobilnych na żywo.
2. Półgodzinna audycja na żywo o godzinie 17.30 czasu lokalnego – emisja tradycyjna oraz w Internecie; dostępność także w formie podcastu. Istotne jest wprowadzanie białoruskiego podcastu do światowych aplikacji typu TuneInRadio oraz poszukiwanie aplikacji dostępnych na rynku rosyjskojęzycznym.
3. Półgodzinna audycja nocna/poranna – emisja na UKF, emitowana w Radiu znad Wilii w Wilnie.

Strukturalne zbliżenie tradycyjnego radia z internetowymi formami przekazu wymaga skoordynowania wielu działań. Organizacja pracy w programie wymaga stworzenia stanowisk koordynujących obsługę nowych mediów. Do zadań koordynatorów należy:

- wsparcie dla redakcji przy aktualizacji i promocji kontentu;
- koordynacja współpracy z portalem internetowym Polskiego Radia;
- prowadzenie newsletterów;
- wprowadzenie warstwy tekstowej DAB – obecnie dostępna w Londynie i Dublinie;
- rozwój formatów audio, którymi nie dysponuje portal Polskiego Radia, a dzięki którym podcasty w poszczególnych językach będą widoczne dla światowych wyszukiwarek podcastów, tzw. agregatorów;
- nawiązywanie kontaktów z operatorami aplikacji w wybranych krajach;
- wprowadzenie kanałów językowych do portalu Mojepolskieradio.pl – np. kanał angielski i białoruski;
- udostępnienie materiałów audio na żądanie w sieciach Facebook i V Kontakte;
- wprowadzenie kanału YouTube;
- udostępnienie radia internetowego RadioVision na terenie Chin;
- wprowadzenie usługi SMS News Service.

Przedstawiony powyżej krótki przegląd proponowanej strategii cyfrowego rozwoju Polskiego Radia dla Zagranicy wskazuje, jakie podstawowe kroki prowadzą do synergii radia z internetowymi formami przekazu. O powodzeniu cyfrowej strategii programu zdecydują:

- łatwy dostęp do treści na wielu platformach – WWW, Facebook, Google+, programy do obsługi podcastów;
- odpowiednie i intuicyjne oznakowanie treści (tagi, opisy, winietki) – użytkownicy coraz częściej decydują o wyborze treści na podstawie oznaczeń;
- modyfikacja strony WWW w celu łatwiejszej dostępności i większej widoczności treści audio (odtwarzanie przez sieć Facebook, galeria audio, katalog podcastów, współpraca z platformami dystrybucji audio);
- usprawnienie przepływu treści do publikacji wewnątrz redakcji – docelowo zmniejszenie nakładów pracy i czasu przeznaczonych na publikację i dystrybucję treści;
- urozmaicenie treści – wizualizacje, grafiki;
- rozwój audio – praca nad formatami, otagowaniem i metaopisem produktów podcastów;
- współpraca z firmami kontrolującymi aplikacje TuneIn, Stitcher, PRX służące do zwiększania widoczności produktów.

Mówiąc ogólnie, strukturalne zbliżenie programu radiowego z internetowym oznacza, zwłaszcza w początkowej wersji, położenie nacisku na dostępność podcastów i poszukiwanie możliwości wchodzenia do aplikacji konkretnych operatorów sieci mobilnych.

Podsumowując, integracja mediów tradycyjnych z nowymi jest istotnym wyzwaniem stojącym przed wieloma organizacjami medialnymi. Pogłoski o rychłej śmierci tradycyjnych środków masowego przekazu były bowiem – jak się okazu-

je – przedwcześnie. Doświadczenie w dziedzinie integracji, jakie jest udziałem Polskiego Radia dla Zagranicy, może okazać się przydatne w dalszym rozwoju strategii i struktur Polskiego Radia, w którym obecnie działają obok siebie („obok” nie oznacza, że zawsze synergicznie): portal Polskiego Radia, radio internetowe PR24 oraz programy ogólnopolskie i inne struktury radiowe wyposażone we własne strony internetowe.

Bibliografia

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, tłum. J. Anusz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Global Entertainment and Media Outlook 2012–2016*, www.pwc.com%2Fgx%2Fen%2Fglobal-entertainment-media-outlook%2Findex.jhtml.
- Goban-Klas T., *Radiomorfoza w kontekście ewolucji, adaptacji i konwergencji mediów*, „Studia Medioznawcze” 2006, nr 3.
- Holt D.B., *How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding*, Boston 2004.
- Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, tłum. M. Bernatowicz, M. Filiciak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Jędrzejewski S., *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Universitas, Kraków 2010.
- Kowalski T., Jung B., *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. P. Jabłoński, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Maliszewski M., *Deutsche Welle w systemie medialnym Republiki Federalnej Niemiec*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2012.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Picard R.G., *Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies*, „Trends in Communication” 2003, nr 2, s. 134.
- Rynek mediów wreszcie się stabilizuje – czas na skuteczne strategie wykorzystania nowych technologii*, <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/entertainment-and-media-outlook-2012-2016.jht> (15.10.2012).
- Strategia regulacyjna na lata 2011–2013*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2011, http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/pliki/publikacje/strategie/strategia_110420.pdf.